



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ESTRATÉGIAS PARA LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO DE VAREJO:

Explanação de estratégias de marketing baseado em um lançamento ficto do grupo Ferrero

Autor: Diego Makasevicius Barbosa

Orientador: José Albuquerque da Costa

Dezembro / 2010

ESTRATÉGIAS PARA LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO DE VAREJO:

Explicação de estratégias de marketing baseado em um lançamento ficto do grupo Ferrero

Diego Makasevicius Barbosa

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO
REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Professores:

Orientador: José Albuquerque da Costa

Professor Leitor

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me permitiu chegar até esta fase da minha vida, com saúde, felicidade e dedicação. Agradecer a minha família que sempre me balizou pelo caminho correto, pela dedicação, pelo lado humano, pelo amor e por todas as substâncias necessárias para que eu pudesse conquistar cada triunfo. Agradeço a meus amigos da faculdade de administração, que me proporcionaram uma graduação mais divertida, fazendo com que estes quatro anos e meio semelhassem apenas meio. Agradecer aos meus colegas de trabalho, que supriram minha ausência com uma maior carga de atribuições. Enfim, queria agradecer a cada pessoa que contribuiu para que esta etapa de minha vida fosse concluída, prometendo não desapontar aqueles que acreditam em mim.

"A vida é breve, mas cabe nela muito mais do que somos capazes de viver."

(José Saramago)

SUMÁRIO

Introdução.....	8
1. Análise Macro Ambiental	9
1.1 Principais forças ambientais que o caracterizam.....	9
1.1.1 Ambiente Econômico	9
1.1.2 Ambiente Social	11
1.1.3 Ambiente Tecnológico.....	12
1.1.4 Ambiente Natural	12
2. Análise Estratégica	13
2.1 Missão e Visão	13
2.2 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (análise SWOT).....	14
2.2.1 Pontos fortes	15
2.2.2 Pontos fracos.....	15
2.2.3 Oportunidades	15
2.2.4 Ameaças	15
2.3 As 5 Forças de Porter	16
2.3.1 Rivalidade entre as empresas na indústria	18
2.3.2 Poder de barganha dos fornecedores	21
2.3.3 Poder de barganha dos clientes.....	22
2.3.4 Ameaça de entrada de novos concorrentes	23
2.3.5 Ameaça de produtos substitutos.....	28

2.4	Fatores Críticos de Sucesso	29
2.4.1	Colocar o benefícios ao consumidor como meta principal.....	29
2.4.2	Estratégias de preço no lançamento	30
3.	Marketing	32
3.1	Preço.....	32
3.2	Praça	35
3.3	Produto	36
3.4	Últimos lançamentos	41
3.5	Promoção	42
3.6	Estratégia de distribuição	44
3.7	Marca	48
4.	A Matriz BCG	49
5.	Financeira.....	51
5.1	Capital	52
5.2	Ponto de Equilíbrio.....	52
5.3	Prazo de retorno do investimento (ROI).....	55
6.	Conclusão.....	56
7.	Referências Bibliográficas	57

Introdução

O lançamento de um produto envolve diferentes tipos de ações em busca de uma melhor alternativa, que concerne inúmeros processos de escolhas, tomadas de decisão que torna este tipo de projeto muito complexo.

Fazendo uma alusão ao lançamento de um produto da frase de Benjamin Franklin que diz : “*Cuidado com as pequenas despesas: uma fenda diminuta pode fazer afundar um grande navio*”, resume bem a idéia e a importância de fatores minuciosos, de cada etapa na escolha do preço, do público-alvo, do mercado, do produto e da distribuição.

O objetivo deste trabalho é mostrar através de uma grande empresa Italiana do mercado de doces, a Ferrero, estratégias de lançamento de um produto ficto, mostrando desde a caracterização da empresa, até as estratégias de distribuição.

Enfrentar condições mercadológicas adversas de forma estratégica, faz com que a empresa possa aumentar muito mais suas vendas do que simplesmente imitando concorrentes ou criando campanhas de incentivos para sua força de vendas. Querendo realmente melhorar as chances de um bom resultado resultados, as empresas precisam investir de maneira muito grande em P&D, para que dessa forma consiga desenvolver produtos inovadores que agregem valor aos seus clientes, de forma simples, barata e rápida. Este é o segredo do sucesso estratégico em vendas no varejo.

1. Análise Macro Ambiental

1.1 Principais forças ambientais que o caracterizam

1.1.1 Ambiente Econômico

Para o lançamento de qualquer produto, a verificação do ambiente econômico local e global é essencial, visto que estes impactam com grande peso, principalmente nos produto de varejo.

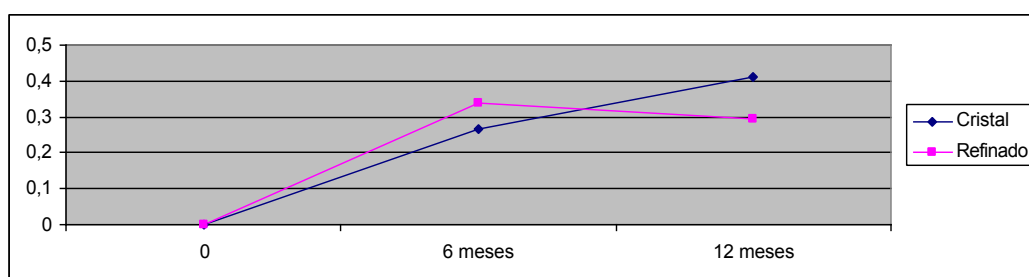
O Brasil possui um crescimento significativo no comercio de balas e doces. Enquanto o mundo cresce apenas 6 %, o mercado em que o produto a ser lançado está inserido apresenta crescimento de 12% ao ano. Além de possuírmos um aumento de 300% desde a década de 80.

Hoje em dia, a indústria brasileira ocupa o quarto lugar na produção mundial, ficando atrás dos EUA, China e Alemanha. Detém 51% do mercado na América Latina¹. É muito importante ressaltar que o mercado apresentou todo esse crescimento dentro de um período de crise. Ou seja, é um setor pouco vulnerável aos aspectos econômicos externos.

Um dos aspectos mais importantes desse aumento significativo no consumo de balas e doces foi o resultado do crescimento da renda per capita. Além disso, o PIB brasileiro mostrou um crescimento de 1,9% no 2º contra o 1º trimestre de 2009. Porém, se compararmos com o mesmo período de 2008, o PIB mostrou uma retração de 1,2 % . Ou seja, o cenário brasileiro vem demonstrando gradativamente uma melhora no PIB².

O IPA (Índice de Preços por Atacado) de agosto registrou que o preço do açúcar está subindo em ritmo mais de dez vezes superior ao dos demais itens. Na indústria, o açúcar subiu 36,76% neste ano e, nos últimos 12 meses, 48,49%. Esse aumento na indústria foi repassado para o varejo. Apenas nos dois últimos meses, o açúcar refinado subiu 8,05% para o consumidor².

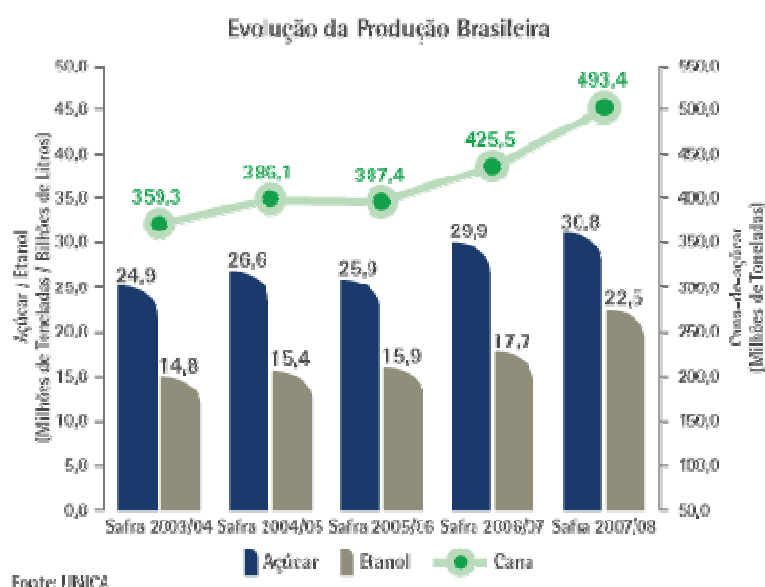
Segue abaixo as altas do açúcar cristal e refinado:



Fonte: IBGE

Porém, esse aumento de preço não ocorreu devido ao decréscimo da produção brasileira de açúcar. A produção continua crescendo gradativamente, mantendo o país como maiores produtores de açúcar do mundo. O motivo para a alta do produto está na Índia, o país que é o segundo maior produtor do mundo. Houve uma forte queda na safra de cana-de-açúcar no país nos últimos dois anos, devido a mudanças climáticas.

Na Safra 2007/2008, o Brasil moveu um volume recorde de 496 milhões de toneladas de cana-de-açúcar e produziu 31 milhões de toneladas de açúcar e 22,5 milhões de m³ de álcool. Cerca de dois terços do açúcar produzido no Brasil (18,6 milhões de t) destinaram-se à exportação, sendo que o açúcar bruto respondeu por mais de 65% das vendas no mercado internacional, ou seja, é perceptível que esse é um segmento que não sofreu nenhum dano com a crise.



Fonte: Grupo San Martinho

1.1.2 Ambiente Social

Outro fator que contribui para o mercado brasileiro de balas é o aspecto cultural de o brasileiro desfrutar com frequência e ser fã de doces e chocolate, isso torna o negócio muito mais atrativo. Os chineses, por exemplo, preferem ingerir frutas a balas.

O ambiente social não irá exercer nenhuma força contra o produto, uma vez que crianças não vão deixar de consumir balas ao longo do tempo, principalmente as que não causam qualquer dano a saúde do consumidor. Dessa forma, o “Tic-Tac Kids” se preocuparia com esse aspecto social lançando uma bala que além de causar nenhum dano à saúde, ainda previne cáries.

1.1.3 Ambiente Tecnológico

É preciso de muito investimento em Marketing Direto no início do ciclo de vida do produto, desta forma será utilizado o ambiente tecnológico como um meio importante de divulgação do lançamento da Ferrero, assim como da própria marca e seu posicionamento.

A divulgação ocorrerá basicamente pela internet que é um meio altamente acessado por crianças e que cujos acessos vêm crescendo em progressão geométrica segundo Alexandre Sanches Magalhães, gerente de análise do Ibope//NetRatings,

1.1.4 Ambiente Natural

A produção do “Tic-Tac Kids”, como de qualquer outro produto da Ferrero, não poluiria o meio ambiente e suas instalações estariam de acordo com todas as regulamentações. Porém a Ferrero não produz nenhum produto “verde”, que seja benéfico

ao meio ambiente, o que demonstra uma grande fragilidade uma vez que o mercado vem cada vez mais realizando ações de responsabilidade social. Ou seja, seria de extrema importância que a companhia iniciasse um programa de Responsabilidade Social e essa visão estratégica poderia alavancar suas vendas.

2. Análise Estratégica

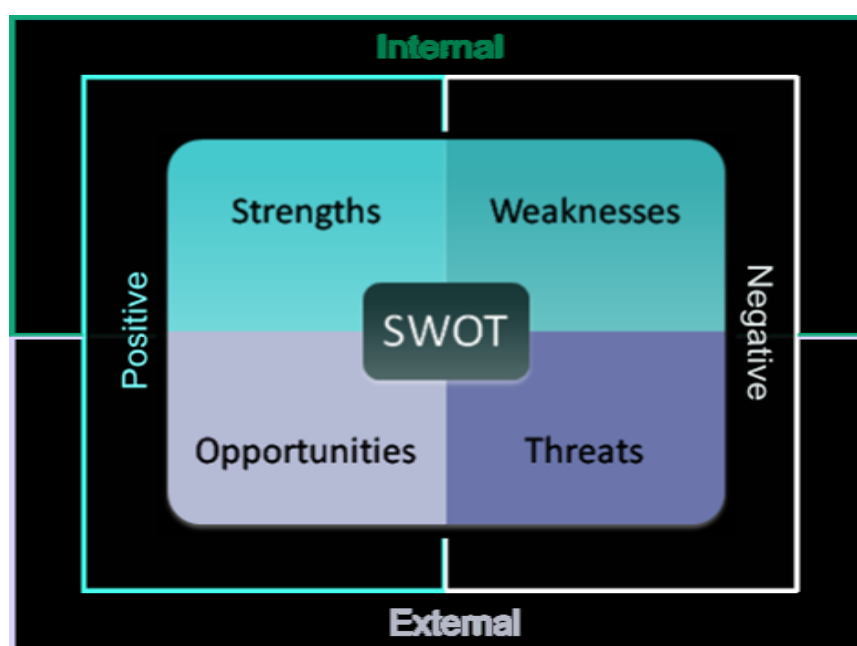
2.1 Missão e Visão

A italiana Ferrero, quarto maior grupo de doces do mundo, tem como missão a altíssima qualidade, atenção aos detalhes artesanais, a busca pelo produto refrescante, a seleção das melhores matérias-primas, respeito e cuidado para o consumidor: essas são as palavras-chave Ferrero e os valores que fizeram seus produtos de confeitaria conhecidos e amados por milhões de consumidores em todo o mundo.

A empresa liderada pelos diretores executivos Pietro e Giovanni Ferrero, também se preocupa com questões sociais, o ambiente, a segurança alimentar das comunidades locais onde atua, e com seus próprios recursos humanos.

2.2 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (análise SWOT)

A análise SWOT ajuda o empresário a focar nos pontos principais da empresa após a análise da empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. A sigla SWOT representa as iniciais das palavras em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças). A análise SWOT abaixo descreve os pontos fracos e fortes da Ferrero do Brasil com relação ao lançamento do “Tic-Tac Kids” e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.



Fonte: Wikipédia

2.2.1 Pontos fortes

- Vasto conhecimento e experiência no setor.
- Qualidade do produto.
- Constante inovação.
- Identificação do país com a marca.

2.2.2 Pontos fracos

- Produtos semelhantes no mercado.
- O fato de a empresa estar inserida em apenas um segmento no mercado, o de doces.

2.2.3 Oportunidades

- Busca de alimentos menos calóricos.
- Produtos mais saudáveis, que não causam cáries.
- Crescimento da renda da população.

2.2.4 Ameaças

- Guerra de preços.
- Crise de matéria-prima.

3.1.1 Pontos fortes	Fator de peso na estratégia (0 a 2)	Participação Geral
Vasto conhecimento e experiência no setor.	2	0,25
Qualidade do produto.	2	0,25
Constante inovação.	1	0,13
Identificação do país com a marca.	0	-
3.1.2 Pontos fracos		
Produtos semelhantes no mercado.	1	0,25
Inserida em apenas um segmento no mercado, o de doces.	0	-
3.1.3 Oportunidades		
Busca de alimentos menos calóricos.	2	0,33
Produtos mais saudáveis, que não causam cáries.	1	0,17
Crescimento da renda da população.	2	0,33
3.1.4 Ameaças		
Guerra de preços.	0	-
Crise de matéria-prima.	1	0,25

Fonte: Elaboração Própria

Sob esta forma de análise, comparando as Ofensividades e Defensividades contra as Vulnerabilidades e Debilidades, pudemos observar que o resultado da diferença entre elas nos retornou 96%, o que mostra que nossos ambientes tanto interno quanto externo são favoráveis ao produto.

2.3 As 5 Forças de Porter

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se pela caracterização dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter aponta 5 fatores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder

de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria (Lopes dos Santos, 1990).

O ponto relativo à rivalidade na indústria consiste na análise interna ao sector, às oportunidades e ameaças que lhe são inerentes. No poder de barganha dos fornecedores e dos clientes pretende-se proceder a uma análise externa relacionada com o sector, que conjugada com a análise do ponto anterior explica o sistema de valor atualmente existente na atividade da indústria. Nos pontos restantes pretende-se fazer uma análise externa, não relacionada atualmente com o sector, e que conjugada com o primeiro ponto evidencia as ameaças e oportunidades futuras da indústria.

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. O posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos), ou pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades (Lopes dos Santos, 1990).

O conceito de valor é essencial nesta análise, porque representa o montante que os clientes estão dispostos a pagar para terem acesso a um produto ou serviço com as características que melhor satisfaçam as suas necessidades.

Recorde-se que a análise de Porter não deve ser encarada de modo geral e abstrato, mas dirigida para uma decisão de investimento concreta, por uma empresa específica, com horizonte temporal e momento de decisão determinado, relativa a um negócio específico num contexto geográfico bem definido.

Para uma empresa que vai entrar num novo negócio, a preocupação essencial é como ultrapassar as barreiras à entrada, e como, posteriormente, criar barreiras à entrada de concorrentes adicionais. Obviamente, o ponto de vista é distinto para empresas já no mercado. Mas mesmo aqui, o ponto de vista de uma empresa presente em todos os segmentos de mercado será diferente de uma pequena concorrente com ação limitada a um nicho.

Desde que a orientação e análise por empresa e decisão sejam claras e consistentes, este modelo de análise é robusto em termos de definições. Assim se o negócio for definido de modo restrito, ter-se-á concorrência direta e limitada, mas ameaças elevadas de entrada e/ou produtos substitutos, passando-se o inverso se o negócio for definido de modo muito geral.

2.3.1 Rivalidade entre as empresas na indústria

A rivalidade resulta de um contexto em que os concorrentes agem diretamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de marketing a curto prazo dessas clientelas. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade da indústria (Oliveira Soares, 1999).

Em geral, a rivalidade, ou pressão competitiva, entre concorrentes diretos é mais elevada quando:

- o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- existem custos fixos ou de armazenamento elevados;
- os produtos dos diferentes concorrentes são pouco diferenciados entre si e/ou os clientes podem mudar de fornecedores a baixos custos;
- concorrentes com estratégias, objetivos e culturas heterogêneas;
- existem barreiras à saída importantes (início/fim do empreendimento);
- tradições de mercado não reconhecidas.

Uma grande rivalidade numa indústria é influenciada pela gestão direta dos concorrentes em disputa, no entanto as principais causas são objetivas e geralmente exteriores à vontade e capacidade de gestão das empresas. Isso faz com que as empresas tenham que ficar monitorando junto a inteligência de marketing as tendências do mercado.

As tendências percebidas do mercado hoje em dia para o lançamento do Tic-Tac Kids são:

- Variações de sabor.
- Busca contínua de novidade.
- Produto com baixo teor calórico (*Balas Diet*).
- Versões Vitaminadas.
- Alta do preço do açúcar.
- Fusão de empresas.
- Diversas embalagens.

- Versões clareadoras de dente.
- Grande aumento de consumo no nordeste.

Fazendo uma análise da concorrência é possível verificar que cada vez mais ocorrem investimentos em variações de sabores e embalagens. Por exemplo, a bala Mentos possui cinco sabores diferentes e duas embalagens distintas. A Fruit-Tella quatro sabores, e duas embalagens. Já a 7 Belo, possui quatro sabores, a 7 Belo Gelatin possui dez produtos diferentes, cada um com uma embalagem diferenciada. O chiclete Posh possui onze sabores diferentes, ou seja, é perceptível que a concorrência está se expandindo para os mais variados sabores possíveis, além de estar sempre em busca de novidade contínua. Além disso, as balas, hoje em dia, não possuem apenas o intuito de oferecer sabor ao consumidor, é necessário também que estas possuam algum benefício à saúde. A Van de Melle, assim como a Candburry e a Arcor, possuem bala com fonte de vitaminas.

Desta forma, a “Tic-Tac Kids” também deve entrar no mercado oferecendo vitaminas A e E, para não ficar em desvantagem competitiva. Além disso, ela possui a maior vantagem em comparação às concorrentes, que é a de possuir a substância *Xylitol*, que previne contra as cáries.

Hoje em dia, a maioria das balas já possui versões *diet*, essa tendência é uma decorrência da preocupação crescente dos consumidores adultos que vêm se preocupando cada vez mais com a forma física e com a saúde. O produto a ser lançado está voltado para um público que ainda não possui a percepção da importância da saúde, porém uma vez que a obesidade infantil já aumentou cinco vezes nos últimos 20 anos, e já atinge 10% das

crianças brasileiras, acredita-se que seja de extrema importância o lançamento de um produto voltado para crianças com baixo teor calórico.

O Nordeste vem demonstrando uma grande oportunidade no mercado de balas e doces, pois é a região do Brasil que mais cresce. Em relação às vendas das balas Cadbury, 20% é destinado às regiões Norte e Nordeste. Ou seja, além de não ter sofrido nenhum dano com a crise que foi vivenciada esse ano, ainda encontra-se em expansão, e com grandes oportunidades a ser exploradas.

Em 2008 ocorreu a fusão das empresas americanas Mars e Wrigley, que originou um império de US\$ 30 bilhões. Essa enorme fusão seguiu como exemplo para mais 24 operações do mesmo tipo com empresas menores, além da união da americana Hershey's com a inglesa Cadbury, resultando numa empresa que teria 15% do mercado e o primeiro lugar no ranking mundial. Juntas, a Mars e a Wrigley ficaram com 14,4%. Esse comportamento é típico do mercado, uma vez que as empresas se vêem obrigadas a se unir para conseguirem sobreviver ao mercado. Porém, isso não seria nenhum empecilho para a marca Ferrero, uma vez que seu nome já está consolidado no mercado com forte representatividade.

2.3.2 Poder de barganha dos fornecedores

Um elevado poder de barganha dos fornecedores constitui um importante fator de estrangulamento à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam. Estes

agrupam-se em resultantes do processo tecnológico e em conseqüências externas à indústria (Oliveira Soares, 1999).

Os principais elementos de negociação são os produtos e a entrega, devido ao peso decisivo no preço final e a exclusividade por parte do fornecedor. Dessa forma, podemos anular essa força com fornecimento de variados fornecedores, assim praticamente anulando esse poder de barganha.

2.3.3 Poder de barganha dos clientes

É uma situação simétrica à do poder relativo dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é em geral elevado quando:

- a indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores;
- as compras são feitas em grandes volumes;
- os produtos adquiridos têm baixa diferenciação (o poder dos clientes aumenta);
- os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- os clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

O poder de barganha dos clientes não depende apenas de causas objetivas, relacionadas com o ponto anterior, há um outro fator de relevância primordial, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e freqüente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade atua a sua sensibilidade ao preço, por isso, analisar os determinantes do poder de

barganha do cliente, é estudar, sobretudo os determinantes de uma maior ou menor sensibilidade ao preço.

Então, o principal elemento de negociação é o preço, direto e indireto, devido ao peso decisivo no leque de clientes e à facilidade de substituição no mercado.

Com esta grande força, pode-se utilizar a estratégia de justificar o preço pela excelência em qualidade e também por todo valor agregado que o produto remete, quanto a ser saudável, saboroso e com as melhores matérias primas.

O “Tic-Tac Kids” será posicionado para crianças. Esse segmento foi escolhido uma vez que se trata de uma bala mastigável que está inserida em uma embalagem que também contém um apontador. Por se tratar de uma bala colorida, dentro de um apontador, torna-se um produto mais atrativo para as crianças do que para os adultos.

A maioria das pessoas que possuem um apontador está na escola, no período do C.A até a terceira série do segundo Grau.

Dessa forma, o produto é muito mais atraente para esse segmento de mercado. Segundo pesquisas do IBGE, 20% da população brasileira se encontram dentro desse grupo. O que representa em média de 36.581.083 de pessoas.

Como o produto a ser lançado possuirá um preço baixo, variando de um a dois reais, pode se afirmar que este será vendido para pessoas da classe A, B e C.

2.3.4 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Este ponto é provavelmente o mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, no essencial, barreiras à entrada de

novos concorrentes na indústria. Engloba desde fatores ligados a custos, a fatores de valor superior, como a diferenciação:

- economia de escala e curva de experiência;
- economia de gama (partilha de recursos);
- diferenciação dos produtos;
- requisitos de capital;
- custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes;
- acesso a canais de distribuição;
- desvantagens de custo independentes da escala.

A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e consequentemente aumentando o nível de rivalidade.

A inovação tecnológica pode ser o fator decisivo do novo concorrente para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, quer de produção, quer de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas por ou na indústria e inverter as condições determinantes de retaliação.

Os principais elementos de entrada são os fatores: acessível e imitável, devido à inexistência de barreiras à entrada e à atratividade presente ou esperada.

A concorrência tem contribuído para que empresas busquem sempre inovar visando não perder espaço em um mercado tão competitivo como é o de doces. Porém estar de

“olho” na concorrência e conhecer seu portfólio, estar atento as suas intenções torna-se fundamental, tanto para os concorrentes diretos como para os indiretos. Dessa forma, a Ferrero poderá agregar valor aos seus produtos gerando então, uma vantagem competitiva a frente de seus concorrentes. Os principais concorrentes da italiana Ferrero são as companhias Van Melle, Arcor e Cadbury.

A Van Melle possui uma visão de melhoria continua e está sempre focada no futuro. Acredita que as gomas de mascar trazem satisfação e preenchem necessidades em diversos momentos. Essa é a razão para que a empresa busque sempre excelência em seus produtos. Com 30 companhias, incluindo produção e unidades de distribuição a Perfetti Van Melle está localizada em todo o mundo. Com as próprias organizações, o grupo opera na Europa, seu mercado principal, assim como na Ásia, na América do Norte e na América do Sul. Suas matrizes estão localizadas na Itália e na Holanda¹.

Marcas da Van Melle:

- Mentos e Fruit-tella

A “Mentos” divide-se em duas categorias, a candies e a goma de mascar. Mentos Candies é considerada uma das balas de hortelã mais conhecidas do mundo, comercializadas em mais de 100 países, apresenta uma ampla variedade de sabores frutais, os quais, são

¹ Fonte: site da Van Melle

adaptados para atender as características de diferentes consumidores espalhados ao redor do mundo. A “Mentos” é concorrente direta da pastilha da Ferrero, “Tic-Tac”.

A “Mentos Teens” é a linha que mais se aproxima ao público alvo do “Tic-Tac Kids”, voltado para o público jovem a bala oferece um sabor mais suave e adocicado nos sabores Morango, Limão, Uva-Verde, Laranja, Cereja e Framboesa.

A “Fruittela” é uma bala de caramelo onde a empresa busca ligar a sensação de prazer e alegria, está presente em mais de 60 países formando um portfólio rico em variedades e sabores.

Outra concorrente é a Arcor, que foi criada em 1951, com o objetivo de oferecer alimentos de excelente qualidade com um preço justo para os consumidores. A empresa visa um constante crescimento e possui forte vocação internacional. Consolidada e atuante como um grupo industrial líder, apresenta ao mercado um portfólio de aproximadamente 1.500 produtos segmentados em quatro categorias em que é especializado: guloseimas, biscoitos, chocolates e alimentos. Sendo seus produtos atuantes no mercado como concorrente direto e indireto do “Tic-Tac Kids”.

A Arcor comercializa mais de dois milhões de quilos diários de produtos e chega, com a sua própria marca, a mais de 120 países dos cinco continentes². Destacam-se as balas Arcor que conta hoje com marcas conceituadas e tradicionais como Butter Toffees, 7 Belo,

² Fonte: site da Arcor

Poosh, Kid's, além das balas Gomos de Fruta, Pirulitos Arcor, Chicletes Arcor e Chocolates Arcor.

Marcas da Arcor

- Bala Poosh!
- Bala Kid's Leite
- Bala 7 Belo
- Bala Goma Kid's
- Bala 7 Belo Maxi
- Bala 7 Belo + Brinquedo
- Balas Butter Toffees
- Balas Recheadas Arcor
- Lata Butter Toffees Collection
- Balas Duras Arcor

Pode-se considerar a Arcor a maior concorrente do “Tic-Tac Kids” uma vez que toda a linha infanto-juvenil de balas e chicletes se posiciona para o mesmo público-alvo que o do “Tic-Tac Kids”. Porém estaremos a frente da concorrência uma vez que o produto além de ser fonte de vitaminas e ser preventivo contra às caries, ainda possui um apontador, o que causará um aumento de vendas principalmente no período volta às aulas.

Por fim, a Cadbury que é considerada uma das maiores no setor de confeitos no país e emprega 2.500 pessoas (divididas entre a fábrica, de Bauru, a força de Vendas e o

escritório administrativo). O seu produto concorrente direto com o “Tic-Tac Kids”, Halls, é consumido pelo público infante juvenil, assim como jovens e adultos. A Halls já é o produto mais vendido pela Cadbury, e um hit entre o público consumidor. Entre seus recentes lançamentos, estão o Halls Mastigável, Halls Melancia e, o Halls 2 em 1³.

2.3.5 Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria.

Todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade da indústria tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atratividade da indústria diminua.

Os fatores da maior ou menor pressão de substitutos dependem do estágio de evolução da indústria produtora de substitutos e do comportamento habitual do consumidor. Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens.

³ Fonte: Site da Cadbury

2.4 Fatores Críticos de Sucesso

2.4.1 Colocar o benefícios ao consumidor como meta principal

A concorrência acirrada no mercado obriga uma definição concisa de uma proposta de valor capaz de ultrapassar a concorrência e conseguir a atenção de seus novos clientes (MICHAEL PORTER, 1986).

A bala “Tic-Tac Kids” pode ter um apelo de proporcionar à criança um momento prazeroso, saboroso e divertido. Além disso, o *Xylitol* possibilitaria o consumo sem culpa, já que o produto não engorda e não prejudica a saúde bucal.

Valores agregados ao consumidor:

- Prazeroso: a embalagem do produto pode conter uma grande quantidade de balas mastigáveis o que possibilitaria a partilha do produto junto aos amigos e a propagação entre as crianças;
- Saboroso: a bala com sabor e aroma agradáveis e fácil mastigação proporcionaria ao consumidor um momento saboroso;
- Divertido: a embalagem do “Tic-Tac Kids” com a estratégia de vir com um apontador acoplado, logo, ao término do consumo poderia utilizá-lo para apontar seus lápis;
- Consciente: o consumo de “Tic-Tac Kids” não seria nocivo à saúde uma vez que a substância *Xylitol* não provoca cáries e reduz o teor calórico da guloseima.

- Benefício central: sabor
- Produto básico: bala mastigável sabor framboesa (por exemplo), comercializada em embalagens plásticas de 16 gramas
- Produto esperado: sabor e aroma agradáveis, fácil mastigação, forma do produto conservada enquanto estiver na embalagem, embalagem prática.
- Produto ampliado: balas com *Xylitol*, substância que previne as temidas caries.
- Produto potencial: ampliação da função da embalagem que, além de conservar e armazenar as balas conterá no seu lançamento um apontador acoplado em seu interior. Assim, após o consumo da bala, a caixinha passa a assumir a função de “lixeira” para os resíduos do lápis. Assumindo, portanto, utilidade para o dia-a-dia dos estudantes sendo, também, ecologicamente correto.

Uma boa estratégia é fazer com que os consumidores associem a marca a algo favorável: um produto saboroso e ao mesmo tempo saudável que lhes proporcionará diversão e ao mesmo tempo, através do apontador, incentivo aos estudos. Diante disso, os consumidores estariam buscando algo a mais ao consumir o produto.

2.4.2 Estratégias de preço no lançamento

A estratégia escolhida para o lançamento do “Magic-Tac” será a de desnatação, ou seja, definiu-se um preço um pouco acima em relação aos preços oferecidos pelos produtos concorrentes e substitutos. Não está sendo visado conquistar o cliente pelo preço baixo, mas sim conquistar o mercado através da demonstração dos benefícios oriundos do uso

constante do produto em comparação direta com a utilização dos produtos comercializados pela concorrência. Isso se deve ao fato de que no lançamento, terá um atrativo (apontador acoplado) que será explicado mais a frente. Além disto, conforme explicado anteriormente, o “Magic-Tac” terá a substancia Xylitol, que previne as temidas cáries. Com isso, será incentivado ao público-alvo experimentar o “Magic-Tac”. Dessa forma, a Ferrero pode atrair uma fatia grande de seu mercado-alvo.

Em um primeiro momento, a cobrança de preços um pouco acima da média pode parecer sem sentido em um mercado onde há diversos concorrentes diretos e indiretos. Entretanto, essa opção proporciona vantagens econômicas como, por exemplo, ajudar a alavancar rapidamente o faturamento da Ferrero e com isso recuperar todo investimento feito.

Esse tipo de precificação foi escolhido, pois a produção da bala poderá ser feita no Brasil, aproveitando as instalações da Ferrero. Além disto, os custos com o lançamento com um brinde acoplado também vai encarecer a produção do produto. Para compensar, a quantidade vendida inicial será menor do que o planejado a longo prazo e posteriormente aumentada. Ademais, o gasto com propaganda e marketing será considerável, uma vez que a intenção é de ter a bala disponível e de conhecimento do público infantil no país inteiro. Depois que o investimento for alcançado, a Ferrero poderá reduzir o seu preço. Isto ocorre, pois com o início da produção, a tendência é melhorar a eficiência, diminuindo os custos. O apontador acoplado, que será adotado, apenas no lançamento, já não fará mais parte do produto, sendo substituído por outros atrativos.

Embora existam no mercado produtos considerados concorrentes da bala “Magic-Tac”, ela não é similar a nenhum outro, pois, não há nenhum produto com os mesmos atrativos e benefícios que ele oferece. A pastilha Tic-Tac, produto de sucesso da Ferrero, não é direcionada para o público infato-juvenil, não contém substância preventiva de caries e vem em embalagens totalmente diferentes. Assim não pode ser considerada uma concorrente direta. A estratégia de desnatação será nos seis primeiros meses de lançamento e depois vigorará uma política de diminuição dos preços.

3. Marketing

3.1 Preço

Segundo Churchill e Peter (2000), preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. Para Kotler (2000), preço é o principal componente do composto de Marketing, caracterizando-se como o determinante na escolha da maioria dos compradores.

E esse mesmo componente também pode ser definido como o valor que o consumidor troca para obter os esperados benefícios. O preço determina se a compra será ou não realizada e se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa. Para obter a maior coerência possível da precificação da bala mastigável “Magic-Tac”, foram analisados os conceitos econômicos, custo, concorrência e valor para o cliente.

Os conceitos econômicos envolvidos foram:

- Curvas de demanda – A curva de demanda do produto é relativamente plana ao longo de sua faixa relevante, pois como há oferta de produtos semelhantes e alternativos no mercado, limitará a autonomia de preços da bala “Magic-Tac”.
- Fatores psicológicos – O valor que o mercado pagará pelo produto é compatível ao mercado atual. Além disso, a estratégia de precificação da bala mastigável “Magic-Tac” é a venda do produto a preços quebrados (por exemplo, R\$1,99 ao invés de R\$2,00), para atrair a atenção do nosso público-alvo.

Com o estudo realizado, o público-alvo dimensionado e a análise dos concorrentes da bala “Magic-Tac”, a precificação final foi baseada na concorrência. O público, apesar de pertencer às classes A, B e C teoricamente não está disposto a pagar um preço acima dos praticados pela concorrência para produtos alimentícios de conveniência. Portanto, a definição do preço será dada através de precificação indiferenciada, mantendo a média de preço semelhante à de seus concorrentes, que oferecem outros produtos de qualidade e são financeiramente fortes.

Visto que a empresa entrou no mercado com um diferencial que não agride a saúde bucal, a empresa oferece um produto saudável, gostoso, a um preço um pouco acima que os consumidores já estão acostumados e dispostos a pagar. Com isso, a estratégia de aumento de faturamento pode ser alcançada, pois será criado um valor superior para o consumidor e a empresa irá atuar em um segmento novo, voltado para o público infantil, o que aumentará a participação da empresa no ramo alimentício e, conseqüentemente, aumento no faturamento da empresa.

A política de preços deverá estar de acordo com práticas adotadas pela Ferrero, sendo razoáveis para o consumidor e rentáveis para a empresa. Logo, será adotado como prática preços próximos, porém um pouco acima, da média deste segmento de mercado.

Na determinação do preço, deve ser considerado o custo adicional pela colocação do apontador dentro da embalagem. Abaixo, seguem alguns exemplos de apontadores e seus respectivos preços para permitir ter uma noção de quanto ele custaria e de quanto a mais deveria ser cobrado. Na implementação real do “Magic-Tac”, os apontadores seriam comprados em uma fábrica desse produto, onde seria possível adquirir uma grande quantidade com um custo menor, podendo negociar um possível desconto no pagamento desses apontadores por ser uma compra grande. Portanto, o custo do apontador vai ser em torno de R\$ 0,15.

Além disso, é necessário definir a margem de lucro desejada, para a empresa receber um retorno de seu investimento, e os custos totais (variável e fixo) de toda a operação (produção, distribuição e venda). Foi decidido o embasamento numa média dos preços da versão do “Tic-Tac”, produto de grande sucesso da Ferrero, que apesar de ter outro público-alvo, tem as mesmas características de embalagem e produto. O valor é de aproximadamente de R\$ 1,00 a R\$ 1,50 por unidade e a sua margem de lucro e os seus custos já estariam embutidos nesses preços. A noção do preço final do produto seria o resultado da soma dessas duas variáveis: o custo adicional e o preço original. Portanto, acredita-se que o preço deve ser estimado na faixa de R\$ 2,00.

Os preços geográficos têm impacto logístico, uma vez que distribuir em certos locais implica em aumento de custos. Por isso, será vendido apenas nas capitais acima de

300 mil habitantes. Se essa opção não fosse acatada, quanto mais afastados desta área, maior seria o preço praticado pela empresa, a fim de cobrir os custos de transporte.

3.2 Praça

Hoje, a fabricante do “Tic-Tac” conta com subsidiárias em 42 países, sendo 19 delas na Europa e possui mais de 30 marcas diferentes em 100 países ao redor do mundo. A empresa possui 14 fábricas no mundo, uma delas localizada no Brasil e seu quadro de funcionários ultrapassa os 21.000 colaboradores.

A produção no Brasil começou em Julho de 1997, em Poços de Caldas e atende o mercado interno e os países: Alemanha, Argentina, Canadá, México, França, Itália, Equador, Rússia e Estados Unidos. Esta unidade fabril é um facilitador do lançamento de um produto em nosso país. É percebido que com a fabricação do “Tic-Tac Kids” no Brasil, o custo não terá grandes ajustes, uma vez que a fábrica já é responsável pela produção dos bombons Ferrero Rocher e Manderly, Nutella e Ferrero DeLuxe. Também é necessário fazer um levantamento da CPP (curva da possibilidade de produção).

Segundo Wonnacott (1994) a curva de possibilidade de produção (CPP) ilustra graficamente como a escassez de fatores de produção cria um limite para a capacidade produtiva de uma empresa, país ou sociedade. Ela representa todas as possibilidades de produção que podem ser atingidas com os recursos e tecnologias existentes.

Com esta verificação, será possível verificar a viabilidade do lançamento de um novo produto sem a necessidade de novas instalações que poderia assim fazer com que este

projeto deixasse de ser atraente. Além da sede industrial em Poços de Caldas, a Ferrero conta com uma sede comercial em Curitiba⁴.

Desde o início, o sucesso da empresa esteve baseado em três virtudes: matéria-prima de ótima qualidade, modernos métodos de fabricação e um eficiente sistema de distribuição para que o produto chegue às mãos do consumidor sempre fresco. Em 1948, a empresa montou sua própria estrutura de distribuição, que através de 200 vans entregavam seus produtos aos comerciantes. Os veículos também funcionavam como instrumentos de divulgação e propaganda da marca. No Brasil há pouco mais de uma década esta distribuição teve que ser profissionalizada. Os principais canais de distribuição são os supermercados. O grupo Pão de Açúcar é o principal cliente, mas outras empresas, como as Lojas Americanas, também são responsáveis por grandes compras.

O preço médio do Tic Tac é em torno de R\$ 1,29. Isso varia de supermercado, região e público freqüentador deste estabelecimento⁵.

3.3 Produto

Ao desenvolver o “Tic-Tac Kids” todas as decisões devem ser tomadas para que os atributos do produto alcem excelência no nível de qualidade, design, características e níveis de segurança do produto.

⁴ Fonte: www.ferrero.com.br

⁵ Fonte: www.ferrero.com.br

Um consumidor escolhe um serviço ou produto de acordo com os atributos que o produto possui e de acordo com uma escala subjetiva de valor para cada atributo em relação ao seu custo. A teoria da utilidade postula que os indivíduos sempre selecionam a opção que maximiza sua utilidade pessoal. Desta forma, a Ferrero deverá investir fortemente nos profissionais de marketing para que desenvolvam atributos sólidos para o “Tic-Tac Kids”, agregando valor e vantagem competitiva, pois em um mercado tão competitivo, atitudes como essas se tornam cruciais para a sobrevivência do produto.

O nível de qualidade é de suma importância, pois a Ferrero demonstra exigência em todos os produtos desenvolvidos, e além de fabricar produtos de qualidade, a empresa preocupa-se em comunicar a qualidade do produto através da aparência e impressão, sendo este o mesmo critério adotado para a fabricação do “Tic-Tac Kids”.

As balas serão fabricadas sem a adição de açúcar, serão adoçadas com a substância xylitol, considerado o adoçante do futuro, pois é natural encontrado nas fibras de muitos vegetais, incluindo milho, framboesa, ameixa, entre outros e também pode ser extraído de alguns tipos de cogumelo sendo tão doce quanto a sacarose, mas com cerca de 40% menos calórico e não causa os mesmos malefícios que os métodos tradicionais utilizados para adoçar. Além disso, outros ingredientes são incorporados a fórmula, como aromatizantes naturais, acidulante ácido láctico, estabilizante lecitina de soja, monoestearato de glicerina. Sendo importante frisar que todos os ingredientes são aprovados pela Anvisa.

Classificado como bala mole de sabor artificial, embalados por uma caixinha plástica, a Ferrero preocupou-se em fazer testes e garantir selos de qualidade que assegurem todos os consumidores contra possíveis malefícios a saúde.

Um design diferenciado é uma boa aposta para diferenciação entre os concorrentes. Assumindo um formato quadrado, as balas “Tic-Tac Kids” fogem dos padrões das balas convencionais. Ela será de cor vermelho framboesa e com 3 gramas cada uma. Somado a isto, apresenta uma embalagem moderna, arredondada e colorida, que poderá acompanhar as crianças mesmo depois das balas já consumidas, despertando a curiosidade e atenção. Todas as especificações do produto respeitarão as normas da ANVISA (Resolução - CNNPA nº 12, de 1978)

Atualmente, sua linha de produtos no Brasil é composta por: Ferrero Rocher, Nutella, Kinder Ovo, Kinder Bueno, Kinder Chocolate, Ferrero Deluxe e Tic Tac. Destes, apenas a pastilha Tic Tac é um produto diferenciado do grupo Ferrero e está presente no mercado mundial há mais de 30 anos. Sendo assim, “Tic-Tac Kids”⁶ será mais uma linha de balas que a Ferrero irá lançar para competir com a Mentos, Arcor e a Cadbury. Vale ressaltar que será o primeiro produto da empresa direcionado ao mercado infantil e adolescente.

É importante analisar diversos fatores que influenciam na decisão de compra de um determinado produto. O público-alvo é o consumidor infantil de 6 até 14 anos. O “Tic-Tac Kids” é a bala que oferece momentos mágicos e divertidos e vem sempre com novidades, como por exemplo, o lançamento com um apontador dentro da embalagem.

Para completar a análise de posicionamento do produto, podem ser identificados os principais concorrentes, atributos que definem o espaço que o produto irá ocupar, percepção dos clientes relativa ao produto e seções nas quais os produtos serão expostos.

Identificando os produtos concorrentes:

- Van Melle com as balas Mentos e Fruit-tella
- Cadbury com as balas Halls
- Arcor: conta com marcas conceituadas e tradicionais como Butter Toffees, 7 Belo, Poosh, Kid's,

Identificando os atributos que definem o espaço que o produto irá ocupar:

- Marca;
- Intensidade do sabor;
- Refrescância;
- Duração do sabor e da refrescância;
- Textura;
- Embalagem;
- Preço.

Coletando informações sobre a percepção dos clientes relativas aos atributos do produto, o que o cliente mais valoriza no produto:

- Para consumir agora ou depois;
- Tipo de produto (bala);
- Para consumo próprio ou de terceiros
- Com qual finalidade
- Marca.

A principal característica da categoria das balas é a compra por impulso. Por conta disso, uma boa tática é deixá-las bem expostas, além da seção de *bombonnière*, em outros locais da loja como:

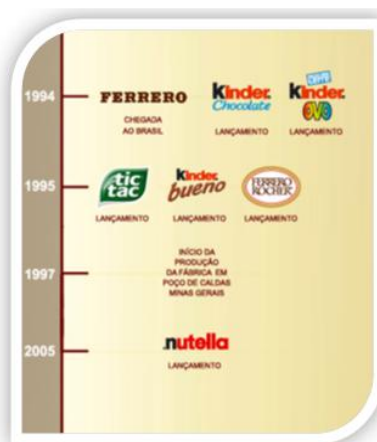
- No corredor de chocolates e biscoitos;
- Os produtos devem ser agrupados de acordo com o tipo: balas (drops, pastilhas, balas com ou sem recheio) e gomas de mascar;
- Identificar o fluxo da gôndola e começar a exposição com gomas de mascar;
- Em seguida, para cada segmento, separar os produtos de acordo com o target de consumo (por exemplo, balas mastigáveis separadas de drops);
- Agrupá-los de acordo com o objetivo de consumo. Por exemplo, balas que distraem e balas que refrescam o hálito.

3.4 Últimos lançamentos

No Brasil, a empresa praticamente lançou todos os produtos de uma vez só. Pode-se dizer isso, levando em conta os mais de 60 anos de história da empresa na Itália e seus lançamentos de produto nesse longo período. Em 11 anos ela lançou no Brasil todos os produtos que hoje estão disponíveis para o consumidor (segue a seguir uma tabela do site oficial da empresa para melhor visualização).

Com relação à pastilha “Tic-Tac”, este produto vem sempre lançando novos sabores ou “linhas”. Durante o período da copa do mundo de futebol de 2006, foi lançado o “Tic-Tac Hexa”. Após este lançamento, veio o “Tic-Tac Night”. Dentro da caixa azul escuro, vinham duas cores: verde e vermelho. A brincadeira era que ao tirar o verde, indicava beijo e o vermelho um “fora”. Em 2008 no Brasil, a marca lançou o “Tic-Tac UP”, nos sabores Maracujá e Acerola. Com edição limitada, o novo produto é comercializado durante todo o verão. A vitamina C natural, presente nas pastilhas, diferencia o “Tic-Tac UP” do restante da gama de sabores que compõem a linha brasileira.

Este conceito do “Tic-Tac” é uma boa estratégia, utilizando idéias novas e modernas, atingindo os mais variados públicos. Este conceito também poderá ser adotado para o lançamento do “Tic-Tac Kids”.



Fonte: www.ferrero.com.br

3.5 Promoção

As principais opções de mídias para se vincular a campanha: televisão, rádio, imprensa escrita (jornais, revistas), mala direta, outdoor e Internet, serão escolhidos apenas alguns desses levando em consideração os conceitos de cobertura, retenção e qualidade da informação.

A cobertura ou alcance consiste no número de pessoas ou domicílios expostos pelo menos uma vez a um determinado veículo de propaganda durante certo período. A retenção

é a forma como o consumidor retém a mensagem. A qualidade da informação é o modo como ela é divulgada. Visto isso, a empresa Ferrero selecionou para a Campanha de Lançamento da bala Magic-Tac os seguintes veículos de propaganda: televisão, outdoor e Internet.

A mídia televisiva foi escolhida, pois consegue atingir um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Apesar de ter uma retenção pequena, já que os telespectadores podem trocar o canal no intervalo dos programas a fim de encontrar outros programas, a televisão possui a melhor qualidade de informação, pois unifica comerciais com sons e imagens que chamam a atenção das crianças.

A campanha de lançamento terá uma duração de 30 segundos, pois a mídia televisiva será o principal veículo de comunicação. As crianças, o público alvo, precisam de mais tempo para assimilar a mensagem que transmite os benefícios do produto.

A empresa Ferrero escolheu anunciar a bala Magic-Tac em intervalos de programas que são transmitidos nos horários das refeições diárias, tais como: café da manhã, almoço, lanche e jantar.

As propagandas serão veiculadas em canais que têm opção de segmentar por região, como por exemplo a Rede Globo, que possui TV's afiliadas em diferentes cidades. Desse modo, ficaremos restritos a divulgar o produto apenas em cidades com mais de 100 mil habitantes.

O outdoor é um tipo de propaganda ao ar livre e à margem das vias públicas. Além dele há também os banners, painéis luminosos, placas em edifícios e propagandas atrás dos ônibus, no vagão do metrô e em táxis. A vantagem desse tipo de mídia é poder divulgar próximo às lojas que vendem o produto, além disso, possibilitam grande repetição da exposição do produto o que caracteriza principalmente o tipo de propaganda de lembrança.

Por fim, outro meio de mídia utilizado será a Internet. Serão utilizados os sites de relacionamento como Orkut, além de blogs, flickrs e banners virtuais em portais infantis. A empresa Ferrero também enviará a seus clientes cadastrados uma mala direta divulgando o lançamento do produto.

3.6 Estratégia de distribuição

No início, a logística tinha a função única e exclusiva de levar o produto ao cliente. Hoje, esta possui um enorme planejamento, com estratégias internas e externas, da compra da matéria prima até a entrega ao fornecedor. Uma dessas estratégias encontra-se a distribuição. Segundo Ballou⁷ (1993), a Distribuição Física é o ramo da Logística Empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais de uma empresa. Os distribuidores possuem um papel fundamental no sucesso do produto, pois seus custos têm um peso enorme no preço final. Na atualidade, as estratégias logísticas estão evoluindo com grande rapidez. São vários os fatores que

⁷ **Ballou, R..** Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. Editora Atlas, 1993.

facilitam e contribuem a esta mudança. Segundo Gonçalves⁸ (2001), novas tecnologias, novas necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística, inclusive de estratégia.

Gonçalves (2001) afirma também, que não importa o quanto se faça de investimento para atender a esta nova realidade, um componente vital de, todo esse processo, é a parceria. Afinal, gerenciar os fluxos de materiais entre os diversos componentes da cadeia logística, e ter uma perfeita integração, uma mútua confiança, uma reciprocidade entre as empresas que compõem estes fluxos de materiais é essencial para que todo o fluxo esteja em harmonia.

De acordo com Kotler (1998, p.516) entende-se por distribuidor todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que comprem para revenda ou uso comercial. Não fazem parte dos distribuidores os fabricantes e agricultores, que lidam basicamente com a produção, nem os varejistas. Os distribuidores diferem dos varejistas em vários aspectos, como por exemplo, as transações são comumente maiores dos que as realizadas no varejo, e em geral os distribuidores cobrem uma área maior de comércio do que os varejistas e muito importante salientar também que os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a regulamentações e impostos.

⁸ Gonçalves, R.. Livro *Administração de Materiais*. Editora Campus, 2001

Em geral os distribuidores são utilizados por sua eficiência em uma ou mais das seguintes funções:

- Vendas e promoção: Os distribuidores dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo.

- Compras e formação de sortimento: Os distribuidores são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando-lhes um trabalho considerável.

- Armazenagem/Movimentação: Os distribuidores mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos e os riscos de estocagem para fornecedores e clientes.

- Transporte: Os distribuidores quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estar mais perto deles.

- Financiamento: Os distribuidores financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, bem como os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.

- Administração de riscos: Os distribuidores absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de contingências, como roubo, danos, obsolescência, etc.

- Informações de mercado: Os distribuidores fornecem informações a fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, preços, ou seja, executam monitoramento ambiental.

- Serviços de gerenciamento e consultoria: Muitas vezes, os distribuidores ajudam os varejistas a melhorar suas operações, treinando funcionários de vendas, auxiliando layout e

a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques.

Projetar uma estratégia de canal de marketing exige diversas decisões críticas. Os gerentes devem decidir qual papel a distribuição terá na estratégia global de marketing. Além disso, eles devem estar seguros de que a estratégia de canal escolhida é consistente com a estratégia de produto, de promoção e de preço. Ao tomar essas decisões, os gerentes de marketing devem analisar que fatores influenciarão a escolha do canal e que nível de intensidade da distribuição será apropriado. O “Tic-Tac Kids” por ser um produto de conveniência, será adotado uma distribuição intensiva, com o objetivo de atingir a maior parcela possível do mercado. É fundamental que o produto fique com extrema facilidade de ser encontrado. Como a distribuição intensiva é voltada para obter o máximo de cobertura de mercado, é fundamental ter o produto disponível em cada um dos pontos de venda, para que potenciais consumidores possam desejá-lo. Se os compradores não desejarem pesquisar o produto antes da compra (como no caso de lojas de conveniência e suprimentos operacionais), ele deve ser muito acessível aos compradores. Um produto de valor baixo e que seja comprado freqüentemente pode precisar de um canal longo. Por exemplo, doces são encontrados em praticamente qualquer loja de varejo imaginável.

Como intermediários de canal, uma boa estratégia é utilizar de agentes, varejistas e atacadistas (de pequeno, médio e grande porte) sendo o último o foco. Este enfoque se deve a nossa estratégia de tornar o produto conhecido mais rapidamente. Contudo, deverá

ser feito um trade-off entre os tipos de intermediários, afim de manter uma boa margem de lucro, já que os atacadistas terão maior poder de barganha.

O grupo Ferrero Rocher já possui sistema de distribuição própria, não sendo necessária a aquisição de novos caminhões de imediato. Os Centros de Distribuição poderão dar o suporte necessário a demanda de clientes de grande porte. Os CD's são equipados com sistemas que controlam o transporte, monitoram a rapidez e localização dos veículos e tomam decisões sobre rotas de acordo com as necessidades da ocasião. Possuem também um sistema de pallets que dinamizam a logística de disposição do estoque.

Os carros também contam com computadores para ajudar a planejar as rotas e monitorar sua localização por satélite. Tais sistemas ajudam as empresas de transporte a competir na exigente economia atual.

3.7 Marca

Segundo a American Marketing Association (AMA)⁹, a definição de marca é: “um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência”.

Logo, poderíamos utilizar este tipo de conceito seja para marca de uma organização ou de um produto. Em ambos os casos, a marca é a identificação e a imagem que o consumidor percebe da organização ou do produto

⁹ www.ama.org

Sendo assim, ter uma marca forte e com fácil reconhecimento pode facilitar na hora da decisão do consumidor. Isto garante uma vantagem competitiva em qualquer mercado. A marca pode ser sinônimo de qualidade, o que eleva consideravelmente a possibilidade de lealdade de um determinado cliente.

Esta lealdade dificulta a entrada de novos concorrentes já que o consumidor está plenamente satisfeito com aquele produto. Conclui-se então que a marca tem fundamental importância no desempenho de um produto.

4. A Matriz BCG

A Ferrero possui uma vasta gama de produtos na categoria de chocolate, porém apenas uma bala, a “Tic-Tac”. Por isso, é de extrema importância antes de qualquer lançamento pesquisar as tendências de mercado, o que os clientes procuram e a Ferrero não possui. Fazendo uma análise de alguns produtos portfólio da empresa utilizando-se a matriz do Boston Consulting Group, pode-se perceber as seguintes características:



Fonte: www.ferrero.com

Estrelas – São que possuem alta taxa de participação e grandes perspectivas de crescimento, ou seja, já são grandes geradores de caixa, necessitam de pouco investimento e ainda assim tendem a crescer. O exemplo deste produto no portfólio é a Nutella, produto com lançamento em 2005 que já possuem boa participação de mercado e sua tendência é continuar crescendo.

Vacas Leiteiras – Produtos com tendência de crescimento baixo, porém com grande participação de mercado. É o caso da bala “Tic-Tac” e o Kinder Ovo se encontram dentro desse segmento uma vez que são um dos produtos mais vendidos da empresa, porém sua perspectiva de crescimento é baixa.

Pontos de Interrogação – Produtos com baixa participação de mercado, porém com grande tendência de crescimento. É o caso de produtos novos, ou seja, o “Tic-Tac Kids” entraria nessa análise, uma vez que se encontraria no início do seu ciclo de vida, e ainda não seria possível identificar com certeza onde ele se encontraria.

Abacaxi – Produtos com baixa participação de mercado e sem perspectiva de crescimento.

O “Tic-Tac Kids” seria um produto voltado para as crianças e segue as tendências de mercado e da concorrência, por o produto ser benéfico para a saúde, possuindo vitaminas e ao mesmo tempo prevenindo contra as cáries. O apontador é apenas uma estratégia de lançamento, não permanecendo como parte integrante do produto.

- **SEDE INDUSTRIAL**

Av. Ferrero nº 555 - Bairro Bortolan

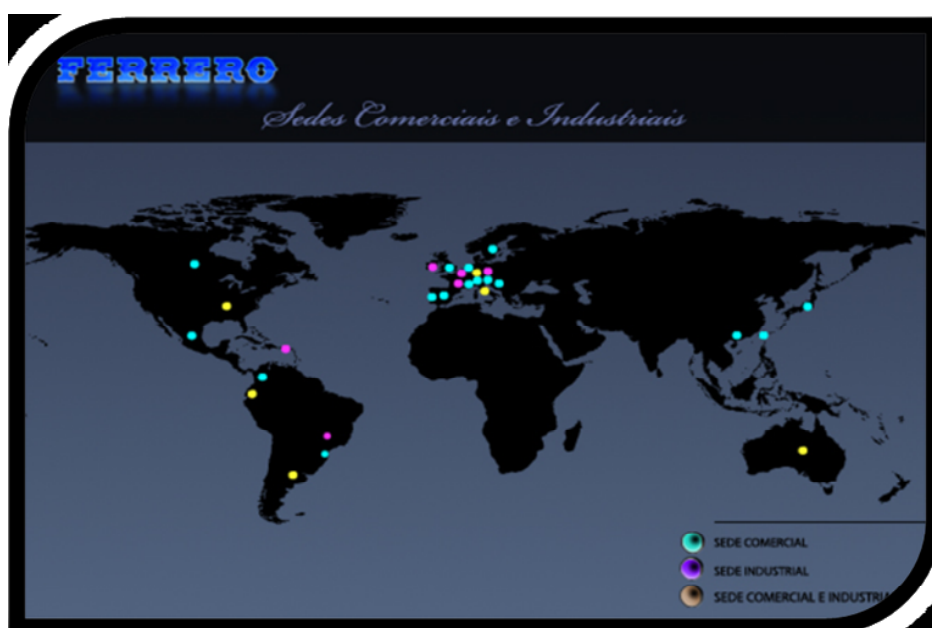
Poços de Caldas - MG

CEP: 37704-397

- **SEDE COMERCIAL**

Batel

Curitiba - PR



Fonte: www.ferrero.com.br

5. Financeira

5.1 Capital

O capital não é aberto e é estrangeiro, sendo restrito à família do fundador italiano Pietro Ferrero. Isso poderá complicar no projeto de um novo produto, uma vez que os recursos estão concentrados nas mãos da família fundadora e os investimentos são direcionados pela mesma.

5.2 Ponto de Equilíbrio

O custo fixo da empresa para a produção será relativamente baixo, visto que já possui maquinaria e funcionários na empresa. O investimento será destinado para a ampliação e custos extras do custo fixo já existente. A análise dos custos variáveis foi estipulada pela empresa Facilie¹⁰ e a estimativa de preço da produção de balas já existe na empresa.

Os preços estipulados são:

Unidades	Preço por produto ¹¹
0 - 999 caixas acrílicas	R\$ 0,29
1000 - 10000 caixas acrílicas	R\$ 0,23
acima de 10000 caixas acrílicas	R\$ 0,15

¹⁰ A empresa Facilie desenvolve soluções de manufatura para os projetos de merchandising visual. A empresa trabalha com produção de produtos feitos em acrílico, plástico, PVC e MDF.

¹¹ Considere produto: 1 caixa acrílica, 1 lacre, 16g de bala, 1 adesivo, 1 apontador e 1 tampa.

0 - 999 lacres plásticos	R\$ 0,08
1000 - 10000 lacres plásticos	R\$ 0,06
acima de 10000 lacres plásticos	R\$ 0,04
0 - 15,984 kg de bala	R\$ 0,29
16 kg - 160 kg de bala	R\$ 0,26
acima de 160 kg de bala	R\$ 0,19
0 - 999 adesivos	R\$ 0,10
1000 - 10000 adesivos	R\$ 0,08
acima de 10000 adesivos	R\$ 0,05
0 - 999 apontadores	R\$ 0,15
1000 - 10000 apontadores	R\$ 0,12
acima de 10000 apontadores	R\$ 0,08
0 - 999 tampas	R\$ 0,09
1000 - 10000 tampas	R\$ 0,07
acima de 10000 tampas	R\$ 0,05

Fonte: Dados da Empresa Facilite

Logo, temos que os custos variáveis, de acordo com as unidades são:

Quantidade de produtos LANÇAMENTO¹²	Preço por unidade
0 - 999 unidades	R\$ 1,00
1000 - 10000 unidades	R\$ 0,82
acima de 10000 unidades	R\$ 0,68

Fonte: Dados da Empresa Facilite

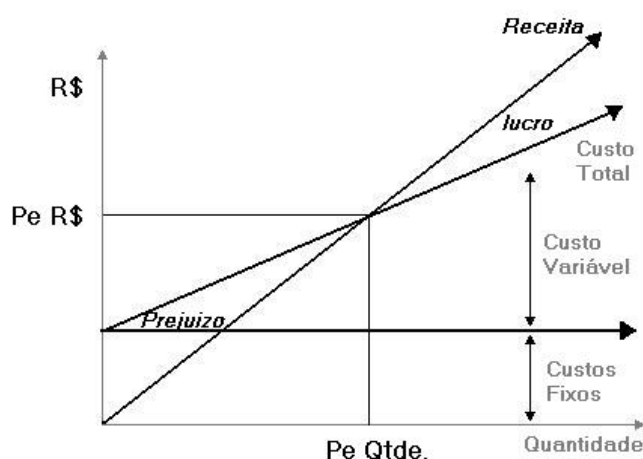
Quantidade de produtos sem apontador e lacre	Preço por unidade
0 - 999 unidades	R\$ 0,77
1000 - 10000 unidades	R\$ 0,64
acima de 10000 unidades	R\$ 0,44

12 Lançamento do produto com apontador e lacre.

Fonte: Dados da Empresa Facilie

Para conduzir uma análise marginal, é possível examinar que os custos totais (custos variáveis mais os custos fixos) somados a receita total, mudam em vários níveis de produção e vendas. Os custos crescem mais depressa quando a quantidade é pequena, até um ponto mais alto quando são obrigados a investir em tecnologias mais avançadas e custos fixos mais caros como energia, empregados, impostos.

Contudo, a produção em larga escala não será discutida, pois haverá um limite para a produção da bala, de acordo com o estudo do mercado consumidor.



Fonte: Padoveze (1997,p.257)

Para uma análise mais completa e precisa do ponto de equilíbrio de vendas, foi estipulado o custo fixo de R\$500.000 e a venda de unidades acima de 10.000 unidades para as capitais com o preço de lançamento de R\$ 0,56.

Uma alternativa ao gráfico é o uso da seguinte fórmula para calcular o ponto de equilíbrio (em unidades):

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Preço de venda} - \text{Custos variáveis}}$$

Logo,

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{R\$ 500.000}}{\text{R\$ 1,99} - \text{R\$ 0,44}} = 322.580 \text{ unidades}$$

Enfim, para a estratégia de lançamento da bala “Magic-Tac” com apontador e o uso da substância *Xylitol*, é necessária a venda de pelo menos 322.580 unidades do produto, distribuída nas capitais e grandes e médias cidades. Como o público-alvo é de, aproximadamente, 33.000.000 de pessoas, a estratégia de lançamento está dentro do esperado.

5.3 Prazo de retorno do investimento (ROI)

Em finanças, retorno sobre investimento (em inglês, return on investment ou ROI), também chamado taxa de retorno (em inglês, rate of return ou ROR), taxa de lucro ou simplesmente retorno, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido (Fonte: Wikipédia)

Como não obtive os dados necessários para efetuar tal cálculo, este indicador não será demonstrado.

6. Conclusão

O papel do administrador no lançamento de um produto é fundamental para balizar todos os passos das unidades que compõe a distribuição, financeiro, marketing e etc. De nada adianta ter um bom produto e não ter um bom planejamento das etapas a serem seguida ; a recíproca também se faz.

Conhecer bem as estratégias que concernem o lançamento de um produto é fundamental para o sucesso do mesmo. Mais importante que conhecer as estratégias, é saber a aplicabilidade de cada uma e de que forma, estas podem potencializar as vendas e alavancar todo um grupo.

Com o mercado tão maduro e globalizado de hoje, cada estratégia tem sua importância e um pequeno deslize em qualquer uma delas pode significar o insucesso do produto.

7. Referências Bibliográficas

- CHURCHILL, G. A., jr; PETER, J.A. Marketing – Criando valor para os clientes. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo. 626 p. p.248
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. 12 ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Disponível em: <www.ibge.com.br> Acesso em: 15 out. 2009.
- Pesquisa Globo Online – Disponível em <www.oglobo.com.br> Acesso em 20 out. 2009.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento - A Batalha por sua Mente. São Paulo: M. Books do Brasil LTDA, 2009.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- CANDELORO, RAÚL. Qual a sua proposta de valor? Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Qual_a_sua_proposta_de_valor.htm> Acesso em: 21 set. 2009.
- MENSHEIN, Rafael Mauricio. Posicionamento em Marketing. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Posicionamento_em_marketing.htm > Acesso em: 21 set. 2009.
- MAGUIRE, A; RUGG-GUNN, A J. - Xylitol and caries prevention - is it a magic bullet?, British Dental Journal (2003) Apr 26;194(8):429-34.
- Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados – Disponível em: <www.abicab.org.br> Acesso em: 10 out. 2009.
- MENDONÇA, Alba Valéria. Classe média chega a 52% da população, aponta pesquisa da FGV. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL712537-9356,00.html> Acesso em: 10 out. 2009.

- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle – 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Site: Criativos do Marketing - Discussões sobre Marketing de maneira inteligente. Endereço: <http://criativosdomarketing.kit.blog.br>
- Site: Professor Fernando Carrazedo Feijó – Marketing e Comunicação – Endereço : <http://www.fernandofeijo.com>
- **Ballou**, R.. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. Editora Atlas, **1993**.
- **Gonçalves**, R.. Livro Administração de Materiais. Editora Campus, 2001